

Pratique du dialogue interculturel 3.1 : Culture ou cultures d'entreprise ?

1. La grande convergence : vers une fin de l'histoire ?

En regardant le flux d'événements au cours de la dernière décennie, il est difficile d'éviter le sentiment que quelque chose de décisif est arrivé dans l'histoire du monde. L'année écoulée a vu un flot d'articles commémorant la fin de la guerre froide, et le fait que la «paix» semble s'étendre à de nombreuses régions du monde. [...]

Le vingtième siècle a vu le monde s'embraser dans un paroxysme de violence idéologique : le libéralisme s'est d'abord confronté aux restes de absolutisme, au bolchevisme et au fascisme, et enfin, au marxisme qui a menacé de conduire le monde à l'apocalypse nucléaire. Mais le siècle qui est sur le point de commencer se caractérise par le triomphe ultime de la démocratie occidentale libérale. Il ne s'agit pas d'une 'fin de l'idéologie' ou d'une convergence entre le capitalisme et le socialisme. Il s'agit d'une victoire sans partage, économique et politique, du libéralisme.

Ce triomphe de l'Occident, on le voit d'abord dans le total épuisement des alternatives systématiques viables au libéralisme occidental. Ce phénomène, on ne l'observe pas seulement dans la haute politique, mais dans la diffusion inéluctable de la culture occidentale consuméristes à travers les téléviseurs couleurs maintenant omniprésente dans toute la Chine, les restaurants et les magasins de vêtements ouvert l'année dernière à Moscou et la musique rock appréciée aussi bien à Prague, Rangoon, et Téhéran. Ce à quoi nous assistons n'est peut-être pas simplement la fin de la guerre froide, l'entrée dans un paysage d'après-guerre, mais bien la fin de l'histoire en tant que telle : le point culminant de l'évolution idéologique de l'humanité et l'universalisation de la démocratie libérale comme la forme ultime de gouvernement humain. (Francis Fukuyama, *The End of History? The National Interest*, Summer 1989)

2. The World is Flat : une culture d'entreprise globalisée ?

Je partis pour l'Inde en mettant le cap sur l'est, via Francfort. J'avais un billet Lufthansa, en classe affaires. Je savais exactement où j'allais grâce à la carte GPS affichée sur l'accoudoir de mon siège. J'ai atterri en toute sécurité et à l'heure. Comme Christophe Colomb, j'ai rencontré un peuple appelé les Indiens. Moi aussi, je cherchais la source des richesses de l'Inde. Colomb était à la recherche de métaux précieux, de la soie et des épices. Je cherchais des logiciels, de la matière grise, des algorithmes complexes, des travailleurs qualifiés, des centres d'appels. [...] Quand j'ai mis les voiles, je supposais moi aussi que la terre était ronde. Ma rencontre avec l'Inde a profondément ébranlé ma foi en cette notion. Colomb était accidentellement arrivé en Amérique, mais pensait qu'il avait découvert une partie de l'Inde. Je pensais pour ma part avoir trouvé l'Inde, mais la plupart des gens que je rencontrais semblaient américains. Certains avaient même pris des noms américains, d'autres imitaient parfaitement l'accent américain dans les centres d'appels et dans les entreprises américaines d'élaboration de logiciels. Colomb avait rapporté à son roi que la terre était ronde. En rentrant chez moi, j'ai partagé ma découverte avec ma femme : « Chérie, je pense que la terre est plate ». Comment en suis-je arrivé à cette conclusion? Tout a commencé dans la salle de conférence de Nandan Nilekani chez Infosys Technologies Limited. Infosys est l'un des joyaux Indiens dans le secteur de la technologie de l'information, et Nilekani, PDG de la société, est l'un des capitaines les plus réfléchis et les plus respectés de l'industrie indienne. [...] On arrive au campus d'Infosys par une route accidentée, avec des vaches sacrées, des charrettes tirées par des chevaux, et des pousse-pousse motorisés se bousculant dans tous les sens. Mais une fois que vous passez les grilles d'Infosys, vous êtes dans un monde différent. Un massif complexe de piscines nichées au milieu des rochers, des pelouses impeccables longeant un immense terrain de golf, plusieurs restaurants et des nouveaux bâtiments de verre et d'acier qui sortent de terre chaque semaine. Dans ces bâtiments, les employés d'Infosys écrivent des logiciels pour les entreprises américaines ou européennes [...]. Après s'être assis pour une entrevue, Nilekani nous a fait la visite du centre de conférence de son entreprise. « Ceci est notre salle de conférence, avec sans doute le plus grand écran d'Asie » a-t-il expliqué fièrement, montrant la plus grande télévision à écran plat que je n'avais jamais vue. Infosys, dit-il, peut tenir une réunion virtuelle avec les acteurs clés de l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement mondiale, pour tout projet et à tout moment sur cet écran géant. Les designers américains peuvent être là, sur cet écran, et parler avec les informaticiens indiens et les fabricants asiatiques. « C'est la mondialisation », a déclaré Nilekani. (Thomas Friedman, *The World is Flat*, 2005)

3. La grande divergence : vers un conflit des civilisations ?

Mon hypothèse est que la source fondamentale de conflit dans ce nouveau monde ne sera pas essentiellement idéologique ou essentiellement économique. Les grandes divisions entre l'humanité et la source dominante de conflit seront culturelles. Les Etats-nations resteront les acteurs les plus puissants dans les affaires du monde, mais les principaux conflits de la politique mondiale se produiront entre les nations et les groupes de civilisations différentes. Le choc des civilisations dominera la politique mondiale. Les lignes de fracture entre civilisations seront les champs de bataille de l'avenir. [...]

À un niveau superficiel une grande partie de la culture occidentale a pénétré dans le reste du monde. À un niveau plus fondamental, cependant, les concepts occidentaux diffèrent fondamentalement de ceux qui prévalent dans d'autres civilisations. Les idées occidentales d'individualisme, de libéralisme, de constitutionnalisme, de droits de l'homme, d'égalité, de liberté, la primauté du droit, la démocratie, les marchés libres, la séparation de l'Église et de l'État, ont souvent peu de résonance dans la civilisation islamique, dans les cultures japonaise, hindous, bouddhistes, confucéennes ou orthodoxes. Les efforts occidentaux pour propager ces idées produisent plutôt une réaction contre 'l'impérialisme des droits de l'homme' et une réaffirmation des valeurs autochtones, comme on le voit dans le soutien au fondamentalisme religieux par la jeune génération dans les cultures non occidentales. La notion même qu'il pourrait y avoir une 'civilisation universelle' est une idée occidentale, en contradiction directe avec le particularisme de la plupart des sociétés asiatiques et mettent l'accent sur ce qui distingue un peuple par un autre. [...] Pour l'avenir pertinent, il n'y aura pas de civilisation universelle, mais plutôt un monde de civilisations différentes, chacune d'entre elles devront apprendre à coexister avec les autres. (Samuel P. Huntington *The Clash of Civilizations?*, *Foreign Affairs*, Tuesday, June 1, 1993

4. L'impact de la culture nationale sur la culture d'entreprise selon Hofstede

	+	-
La distance hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Grands écarts de salaires entre le haut et le bas de l'entreprise • Les subalternes attendent qu'on leur dise ce qu'ils ont à faire • Le patron idéal est un chef autoritaire bienveillant ou un bon père • On s'attend à ce que les managers aient des privilèges et des symboles de leur statut 	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles écarts de salaires entre le haut et le bas de l'entreprise • Les subalternes s'attendent à être consultés • Le patron idéal est un démocrate ingénieux • Les privilèges et les statuts sont mal vus
L'individualisme	<ul style="list-style-type: none"> • La relation employeur/employé est un contrat basé sur l'intérêt mutuel • Les recrutements et les licenciements sont supposés être faits seulement sur la base des compétences et du cadre légal • Les tâches sont plus importantes que les relations 	<ul style="list-style-type: none"> • La relation employeur/employé est perçue en des termes moraux, comme dans une famille • Les recrutements et les licenciements tiennent compte de l'avis du groupe • Les relations sont plus importantes que les tâches
Le contrôle de l'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de règles, mêmes si elles sont irréalistes • Intolérance aux idées et comportements nouveaux • Besoin compulsif de travailler tout le temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas plus de règles que nécessaire • Encouragement des idées et des comportements nouveaux • Il n'y a pas de mal à se détendre
La masculinité	<ul style="list-style-type: none"> • On attend des managers qu'ils soient décisifs et assertifs • Importance accordée à l'équité, la compétition entre collègues et la performance • Résolution des conflits par l'affrontement 	<ul style="list-style-type: none"> • Les managers se guident à l'intuition et cherchent le consensus • Importance accordée à l'égalité, la solidarité et la qualité de vie au travail • Résolution des conflits par le compromis et la négociation